

ORTAÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARINI GERÇEKLEŞTİRME DURUMLARINA İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

Ali TAŞ* Azime ÇETİNER**

Öz

Bu araştırmanın amacı, ortaöğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gerçekleştirmelerine ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemektir. Araştırma tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Araştırmanın verileri araştırmacılarca geliştirilen ölçekle toplanmıştır. Araştırma kapsamında 167 ortaöğretim okulu öğretmenin görüşlerine başvurulmuştur. Veri analizinde; aritmetik ortalama, t- testi, ANOVA ve korelasyon hesaplanmıştır. Araştırma bulgularına göre; ortaöğretim okul müdürleri dönüşümcü liderliğin bütün boyutlarındaki davranışları orta düzeyde gerçekleştirmektedirler. Ortaöğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin bütün boyutlarındaki davranışları gerçekleştirmelerini öğretmenlerin değerlendirmelerinde cinsiyetlerine göre anlamlı fark bulunurken kıdemlerine ve branşlarına göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Vizyon belirleme ve geliştirme liderlik davranışlarını değerlendirmelerinde müdürle birlikte çalışma süresine göre anlamlı bir fark, dönüşümcü liderliğin bütün boyutları arasında da olumlu yönde ilişkinin olduğu bulunmuştur.

Anahtar Sözcükler: Liderlik, dönüşümcü liderlik, okul yönetimi.

Abstract

The purpose of this study is to introduce the teachers opinions about high school principals' realizing their transformational leadership behaviours. The study is a descriptive survey. Data of the study was obtained by questionnaire prepared by the researchers. 167 high school teachers' opinions were applied for the study. For analyzing data; mean, t- test, ANOVA and correlation were calculated. According to the findings of the reasearch, the high school principals realize "sometimes" their behaviour in all dimensions of transformational leadership. Although there was a significant difference in teachers' assessment of high school principals' realizing behaviours in all dimensions of transformational leadership in terms of gender, there wasn't a significant difference in terms of seniority of the teachers and their branches. In addition, there was a significant difference in teachers' assesments about principals' transformational leadership behaviours in identifying and developing vision in terms of teachers' working period with their principals, and it was found out there is a positive relationship among all dimensions of transformational leadership.

Keywords: Leadership, transformational leadership, school management.

Yazışma adresi: *Yrd. Doç. Dr., MAKÜ. Eğitim Fakültesi-Burdur, alitas@mehmetakif.edu.tr

** EYTPE Yüksek Lisans Öğrencisi, azimece@yahoo.com

Türk Eğitim Sistemi kapsamlı yenileşme çabalarına zaman zaman sahne olmakla birlikte bunlar kurumsallaştırılmamıştır (Özdemir, 2000). 2005–2006 eğitim-öğretim yılında ortaöğretim kurumları dört yıla çıkarılmış ve bu dönemden itibaren de program değişikliği yapılarak davranışçı teoriden yapılandırıcı teoriye (Selçuk, 2004), öğretmen merkezli yaklaşımdan öğrenci merkezli yaklaşıma geçilmiştir. Ortaöğretimdeki programların çokluğu nedeniyle eğitim sistemindeki bu hızlı değişimin uygulanmasında ilköğretimdekinden daha çok sorunla karşılaşılabilir. Ayrıca, Türkiye’de eğitimle ilgili mevzuatta okul kademelerine göre okul yöneticilerinin görev tanımlarının ayrıntılı biçimde yapılmamış olması ve belirlenmiş olan görevlerin oldukça genel olması başka sorunlara kaynaklık edebilir. Mevzuattaki okul yönetici görevleri incelendiğinde okul müdürlerinden liderlikten daha çok yöneticilik yapmaları istenilmektedir (Şişman, 2004). Mevzuatın bu eksikliğine rağmen yeni öğretim programlarının hayata geçirilmesinde okul müdürlerinden dönüşümcü lider rollerini sergilemeleri beklenilmektedir. Ancak bu rol örgütte ani ve etkili değişimi uygulamaya koymaya dönük olan dönüşüm lideri okul müdürlerince (Çelik, 2007), öğretmenlerin okul hedeflerine odaklanmaları ve iş birliği teşvik edilerek (Demir, 2008) sorunsuzca gerçekleştirilebilir.

Dönüşümcü liderlik kavramı, Burns’ün (1978) “Leadership” çalışması ile önemli bir liderlik yaklaşımı olarak 1980’lerin başından bu yana birçok araştırmannın odağında yer alan çağdaş liderlik yaklaşımlarından biridir (Keçecioğlu, 1998; Northouse, 2004). Dönüşümcü liderlik yaklaşımının liderlik kuramına getirdiği en önemli kazanım dönüşümdür (Karip, 1998; Celep, 2004). Eğitimde dönüşümcü liderlik, eğitim sistemi, okul, süreç ve yapıda köklü bir dönüşüm gerçekleştirmeyi yansıtmaktadır.

Dönüşümcü liderlik konusunda pek çok araştırma yapılmıştır. Çelik (1998) okul yöneticilerinin liderlik özellikleriyle transformasyonel liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi, Karip (1998), dönüşümcü liderlik yaklaşımını kullanarak okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik kapasitelerini kendi ve yardımcılarının algılarına göre değerlendirirken, Akbaba-Altun (2003), ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderliğe verdikleri önem ve uygulama düzeylerini belirlemeye çalışmıştır. Korkmaz (2006; 2007) okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi ve örgütsel sağlık üzerinde liderlik stillerinin etkisini araştırmıştır. Cemaloğlu (2007a ve 2007b) liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişkiyi ve liderlik stillerinin demografik niteliklerle bağlantısını, Demir (2008) ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının, kolektif öğretmen yeterliği inancıyla doğrudan ve dolaylı ilişkisini, Çetiner (2008) ilköğretim

okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerini araştırmıştır. Buluç da (2009) ilköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu araştırma ile de 2005–2006 eğitim ve öğretim yılında gerçekleştirilen ortaöğretim okullarındaki program değişikliğinin gerçekleşmesini sağlayacak dönüşümcü liderlik davranışlarını ortaöğretim okulu müdürlerinin gerçekleştirme durumlarına ilişkin öğretmen görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Dönüşümcü liderlik çalışmaları ile birlikte araştırmalarda lider ve izleyen ilişkileri üzerinde yoğunlaşmıştır. Liderler insanların değer yargılarını, heyecanlarını ve isteklerini kullanarak, yüksek ve genel içerikli değerlerini etkileyerek harekete geçirirler. Bunları gerçekleştirirken izleyenlerin değer yargıları her zaman dikkate alınır (Allix, 2000; Çelik, 2007). Dönüşümcü liderin izleyenleri lidere güvenirler, inanırlar, bağlılıkla saygı duyarlar. Dönüşümcü liderler, izleyenler için bir model oluşturarak onların sahip olduğu tüm yetenek ve maharetlerini ortaya çıkarabilmeleri, astların güvenlerini artırıp, daha üst düzeyde ürün elde edebilmek için hedeflere ve ideallere yoğunlaşabilmeleri için onları güdülerler. Dönüşümcü liderler, esnek ve her zaman değişime açıktırlar (Liontos, 1992; Dubrin, 2006).

Dönüşümü gerçekleştirecek bir vizyonun belirlenmesi dönüşümcü liderlik için oldukça önemlidir. Dönüşümcü liderler, izleyenlerle iletişim içerisinde örgüt vizyonunu belirleyebilirler. Bu vizyonun örgütün daha ileri bir noktaya ulaşabilmesi için dönüşümü sağlayacak nitelikte olması gerekir. Ayrıca dönüşümcü liderler daha üst düzey grup amaçları için izleyenlerin inanç ve tutumlarını iletişim yoluyla değiştirebilirler. Bu yolla izleyenlerin bireysel amaçlardan örgüt başarı ve büyümesine odaklanmaları sağlanabilir (Chemers, 1997; Black ve Porter, 2000; Çelik, 2007; Eraslan, 2002; Özaralli, 2003).

Dönüşümcü liderliğin pek çok tanımı yapılmıştır. Eren (2000) dönüşümcü liderliği; izleyenlerin tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkarmaları ve kendilerine olan güvenlerini artırarak onlardan daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive eden, örgütte değişimi ve yenileşmeyi başlatan kimse olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde Bass ve Steidlmeier de (1999), bir liderin dönüşümcü lider olabilmesinin izleyenlerin; neyin doğru, iyi ve güzel olduğunu fark etmelerine, başarıya ve kendilerini gerçekleştirmeye olan ihtiyaçlarını karşılamalarına, ahlaki olgunluklarını geliştirmelerine ve izleyenlerin, grubun, örgütün ya da toplumun yararı için kendi çıkarlarından vazgeçmelerini sağlamalarına bağlı olduğunu belirtmişlerdir.

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı gibi dönüşümcü liderin değişik boyutlardaki davranışlarda yeterli olması gerekir. Bu nedenle, dönüşümcü liderliğe ilişkin boyutların sayısında ve içeriğinde araştırmacılara göre farklılıklar bulunmaktadır (Chermers, 1997; Erçetin, 2000; Northouse, 2004; Dubrin, 2006). Bass ve Avolio'nun (1995, 1997) ortaya koydukları; idealleştirilmiş etki (karizma), ilham vererek güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek sağlama boyutları genellikle dönüşümcü liderliğin boyutları olarak kabul edilmektedir. Kısaca bu boyutlar;

1. İdealleştirilmiş Etki (Karizma): Bu boyutta, izleyenler liderin etkisini, özelliklerini ve davranışlarını idealleştirirler. Bunun için bu öge, davranış olarak idealleştirilmiş etki ve atfedilen idealleştirilmiş etki olarak ikiye ayrılabilir. Davranış alt boyutunda lider kendisi için önemli değer ve inançlar hakkında konuşur, bir amaç sahibi olmanın önemini vurgular, kararların ahlaki ve etik sonuçlarını açıklar ve paylaşılan misyonun önemine dikkat çeker. Atfedilen idealleştirilmiş etki alt boyutu ise, astların lider ile çalışmaktan gurur duymalarını sağlama, grubun çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutma, izleyenlerin saygı duymalarını sağlama ve kendine güvenen, güçlü biri olduğu izlenimini vermeyi kapsar (Karip, 1998). Lider, kendine güvenen, risk alabilen, kararlı ve tutarlı biridir. İzleyenler liderin karizmatik ve olağanüstü niteliklerle donatılmış olduğuna inanırlar (Miner, 1992; Akbaba Altun, 2002).

2. İlham Vererek Güdüleme: Bu boyut izleyenlere yüksek beklentiler ileten, izleyenlerin örgütte paylaşılan vizyonun bir parçası olmaları ve bu vizyona bağlanmaları için onları güdeleyen bir lideri tanımlar. Lider ortak amaçlar etrafında izleyenlerin grup bilinci oluşturmasını sağlar. Karşılıklı olarak istenen amaçların anlaşılmasını ve farkındalığını artırmaya çabalar ve gelecek için iyimserdir. Astları sürekli teşvik edici bir tutum gösterir (Karip, 1998; Northouse, 2004).

3. Entelektüel Uyarım: İzleyenlerin işleri yapma şekillerini sorgulamalarını ya da geçmişle bağlarını koparmalarını teşvik eder. İzleyenler, liderin ve örgütün olduğu kadar kendi değerlerini, inançlarını ve beklentilerini sorgulamaları için desteklenir. Lider, çalışanların işe ilişkin varsayımlarını yeniden denemelerine olanak sağlar ve performansı artırabilecek düşüncelerin oluşumunu özendirir.

4. Bireysel Destek Sağlama: İzleyenlerin ihtiyaçlarına göre farklı düzeyde desteğin sağlanmasıdır. Lider çalışanlara saygılı davranır ve onların duygu ve ihtiyaçlarıyla ilgilenir. Çalışanlar potansiyellerinden daha yüksek düzeyde başarıya

ulaşmaları için yetiştirilirler. Destekleyici bir ortamla birlikte öğrenme imkânları sunulur (Bass, 1989, akt: Cemaloğlu, 2007b).

Jantzi ve Leithwood yukarıdaki “bireysel destek sağlama ve entelektüel uyarım” boyutlarına dört boyut daha ekleyerek dönüşümcü liderliğin altı boyutu olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu boyutlar şunlardır (Çelik, 2007):

1. Bir vizyon belirleme ve geliştirme: Liderin örgütün geleceği için vizyon belirleme, gerçekleştirme ve çalışanlara aşılama çabalarını kapsar.
2. Grup amaçlarının kabulünü güçlendirme: Lider, ortak hedefler doğrultusunda çalışanların iş birliği yapmalarını özendirici davranışlar gösterir.
3. Bir davranış modeli oluşturma: Lider, temel değerleri çalışanlara benimsetir ve onlar için örnek davranış seti oluşturur.
4. Yüksek performans beklentisi: Lider, çalışanların kalite, mükemmellik ve yüksek performans beklentilerini karşılayacak davranışlar gösterir.

Bu boyutlardaki davranışların gerçekleştirilmesi okul müdürünün dönüşümcü lider olabilmesi için gereklidir. Dönüşümcü liderlik, okul müdürüne izleyenleri tarafından daha kolay kabul edilmesini ve okulu değiştirebilmesini sağlayabilir. Ancak eğitimdeki yenileşmelerin başarısı öğretmenlerin sistemi benimsemesi, yeterli bilgi ve beceriye sahip olması ile ilişkilidir (Özdemir, 2000). Bu nedenle dönüşümcü lider olan okul müdürü, öğretmenleri değişimin gerekliliğine inandırabilmeli ve bütün öğretmenlerin paylaşabileceği bir vizyon oluşturabilmelidir. Ayrıca müdür, öğretmenleri öğrenen bir okul oluşturmaya güdülemeli ve o yönde harekete geçmelerini sağlayabilmelidir (Eryılmaz, 2006). Öğrenen bir okulun gerçekleştirilebilmesi dönüşüme daha açık bir okulun oluşturulmasını sağlayabilir.

Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin belirlenmesi, müdürlere uygulamalarındaki olumlu ve olumsuz yönlerini görebilme dolayısıyla olumları daha da geliştirme olumsuzları da olumluya dönüştürme fırsatı sunabilir. Dönüşümcü liderliğin boyutlarındaki davranışları ortaöğretim okulu müdürlerinin gerçekleştirebilmeleri, özelde program değiştirme çalışmalarına genelde ise bu okulların daha etkili ve çağdaş uygulamaları gerçekleştirmelerini sağlayabilir. Bu araştırma ile ortaöğretim okulları müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gerçekleştirmelerine ilişkin öğretmen görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Amaç

Bu araştırmanın amacı; ortaöğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gerçekleştirmelerine ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemektir. Bu genel amaç çerçevesinde;

1. Ortaöğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeylerinin belirlenmesi,
2. Ortaöğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gerçekleştirmelerine ilişkin öğretmen görüşlerinin; cinsiyet, branş, kıdem ve müdürle birlikte çalışma sürelerine göre farklı olup olmadığının belirlenmesi,
3. Dönüşümcü liderlik boyutları arasındaki ilişkinin belirlenmesi, alt amaçları yer almaktadır.

Yöntem

Araştırmanın bu kısmında, araştırma grubuna, veri toplama aracına ve verilerin analizine yer verilmiştir.

Araştırma Grubu

Araştırma tarama modeline göre yapılmış betimsel bir çalışmadır. Araştırma verileri, araştırmacılar tarafından hazırlanan “Dönüşümcü liderlik ölçeği” ile elde edilmiştir. Araştırma grubunu; 2007–2008 eğitim ve öğretim yılında Burdur İl Merkezi’ndeki dokuz resmî ortaöğretim okulunda görev yapan 230 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma grubunun tümüne ulaşmak hedeflendiğinden örneklem alma yoluna gidilmemiştir. Uygulama sonrasında ölçeklerin 170’i geri dönmüş, eksik ve hatalı doldurma nedeniyle 3 ölçekten elde edilen veriler geçersiz sayılmıştır. Ölçeğin geri dönüş oranı %74’tür.

Araştırmaya, Burdur merkez ilçedeki ortaöğretim okullarında görev yapan 87 erkek, 80 kadın öğretmen katılmıştır. Bu öğretmenlerin %36,5’ini dil bilimleri, %15,6’sını sosyal bilimler, %18’ini meslek dersleri ve %7,2’sini de diğer branş öğretmenleri oluşturmaktadır. Öğretmenlerin %9,6’sı 0–5 yıl, %32,9’u 6–10 yıl, %15’i 11-15 yıl, %16,8’i 16-20 yıl ve % 25,7’si 21 yıl ve daha fazla kıdeme sahiptirler. Ayrıca, öğretmenlerin %69,5’i müdürleriyle 0–5 yıl, %23,4’ü 6-10 yıl, %7,2’si 11 ve daha fazla yıldır birlikte çalışmaktadır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan dönüşümcü liderlik ölçeği araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Ölçek geliştirmek için öncelikle ilgili literatür taranmış ve literatürde kullanılan dönüşümcü liderliğin; vizyon belirleme ve geliştirme, entelektüel uyarım, davranış modeli oluşturma, grup amaçlarının kabulünü güçlendirme, bireysel destek sağlama ve yüksek performans beklentisine sahip olma, boyutlarına yönelik 84 maddelik madde havuzu oluşturulmuştur. Daha sonra maddelerin, müdürlerin dönüşümcü liderlik davranışlarını içerip içermediği ve gruplandırıldıkları boyutlarla ilgili olup olmadıkları konusunda alan uzmanlarından görüş alınmıştır. Ayrıca, ölçek maddelerinin anlaşılabilirliğini kontrol etmek için, 2007 yılında öğretmenlik yapmakta olan ve SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim dalında yüksek lisansa devam etmekte olan on öğrencinin görüşü alınmış ve bu görüşler doğrultusunda ölçek maddelerinde değişiklikler yapılmıştır. Düzenleme sonrasında taslak ölçek, 50 öğretmene uygulanmıştır. Toplanan veriler için, her bir boyutta oluşan madde toplam puan korelasyonları ve cronbach alfa değerleri analiz edilmiştir. Her bir maddenin ölçeğe katkısının ne kadar olduğunu gösteren ölçülerden birisi madde toplam puan korelasyonudur (corrected item-total correlation). Bu değer yüksek olması ifadelerin ölçekteki önemini gösterir (Kalaycı, 2006). Madde toplam puan korelasyonu katsayısı düşük ve boyutların cronbach alfa değerini düşüren maddeler ölçekten çıkarılarak 34 maddelik ölçek formu oluşturulmuştur.

Ölçek iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kişisel bilgilere yönelik sorular, ikinci bölümde ise okul müdürlerinin dönüşümcü lider olarak gerçekleştirdikleri davranışlarla ilgili sorular yer almaktadır. Bu bölüm altı boyuttan oluşmaktadır. Ölçekteki boyutların cronbach alfa değerleri; vizyon belirleme ve geliştirme için .89, entelektüel uyarım için .87, davranış modeli oluşturma için .91, grup amaçlarının kabulünü güçlendirme için .82, bireysel destek sağlama için .91 ve yüksek performans beklentisine sahip olma için ise yine .91 olarak bulunmuştur. Ölçek, her madde için 1'den (Hiç katılmıyorum.) 5'e (Her zaman katılıyorum.) kadar işaretlemeye olanak veren 5'li Likert tipi bir ölçektir.

Verilerin Analizi

Veriler SPSS.11,5 paket programı ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde; frekans (f), aritmetik ortalama (\bar{x}), bağımsız örneklem grupları için t-testi, ilişkisiz örneklem için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve ilişkilerin

belirlenmesi için korelasyon (r) tekniğinden yararlanılmıştır. Anlamlılık .05 düzeyinde incelenmiştir.

Bulgular

Bu bölümde, bulgular alt amaçlara uygun bir sırada verilmiştir. Öğretmenlere göre ortaöğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik boyutlarındaki davranışları gerçekleştirme düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1.

Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerine Göre Müdürlerin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri

Boyutlar	N	\bar{X}
Vizyon Belirleme ve Geliştirme	167	2,8
Entelektüel Uyarım	167	2,9
Davranış Modeli Oluşturma	167	2,6
Grup Amaçlarının Kabulünü Güçlendirme	167	2,7
Bireysel Destek Sağlama	167	2,7
Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma	167	2,8
Toplam		2,8

Tablo 1’deki bulgulara göre, öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik boyutlarındaki davranışlarını gerçekleştirmelerine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması 2,6 ile 2,9 arasında değişmektedir. Dönüşümcü liderliğin “Davranış Modeli Oluşturma” boyutundaki davranışları müdürlerin gerçekleştirmelerine ilişkin öğretmen görüşlerinin ortalaması diğerlerinden daha düşük iken “Entelektüel Uyarım” boyutundaki davranışlara ilişkin görüşlerinin ortalaması daha yüksektir.

Ortaöğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını öğretmenlerin cinsiyetlerine göre değerlendirmelerinin t-testi sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2.

Cinsiyetlerine Göre Öğretmenlerin Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Değerlendirmelerine İlişkin t- testi Sonuçları

<i>Boyutlar</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	\bar{X}	<i>S</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Vizyon Belirleme ve Geliştirme	erkek	87	2,46	,949	165	-	.000*
	kadın	80	3,07	1,18		3,66	
Entelektüel Uyarım	erkek	87	2,70	,918	165	-	.001*
	kadın	80	3,22	1,07		3,30	
Davranış Modeli Oluşturma	erkek	87	2,34	,88	165	-	.001*
	kadın	80	2,85	1,02		3,45	
Grup Amaçlarının Kabulünü Güçlendirme	erkek	87	2,54	1,01	165	-	.007*
	kadın	80	2,96	,95		2,73	
Bireysel Destek Sağlama	erkek	87	2,46	,96	165	-	.001*
	kadın	80	3,00	1,13		3,36	
Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma	erkek	87	2,49	,99	165	-	.000*
	kadın	80	3,09	1,03		3,78	

Tablo 2’deki bulgulara göre; erkek ve kadın öğretmenlerin, ortaöğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderliğin bütün boyutlarındaki davranışlarını değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark vardır; vizyon belirleme ve geliştirme [$t(165)=3.66$, $p<.05$]; entelektüel uyarım [$t(165)=3.30$, $p<.05$]; davranış modeli oluşturma [$t(165)=3,45$, $p<.05$]; grup amaçlarının kabulünü güçlendirme [$t(165)=2.73$, $p<.05$]; bireysel destek sağlama [$t(165)=3.36$, $p<.05$]; yüksek performans beklentisine sahip olma [$t(165)=3.78$, $p<.05$]. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin, müdürlerinin dönüşümcü liderliğin bütün boyutlarındaki davranışları gerçekleştirmelerini değerlendirmelerinde kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlerden daha olumlu bir düşünceye sahip oldukları söylenebilir.

Ortaöğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını öğretmenlerin kıdemlerine göre değerlendirmelerinin ANOVA testi sonuçları Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3'teki bulgulara göre, ortaöğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin boyutlarındaki; vizyon belirleme ve geliştirme [$F_{(4-162)}=,45$, $p>.05$], entelektüel uyarım [$F_{(4-162)}=1,07$, $p>.05$], davranış modeli oluşturma [$F_{(4-162)}=1,08$, $p>.05$], grup amaçlarının kabulünü güçlendirme [$F_{(4-162)}=,58$, $p>.05$], bireysel destek sağlama [$F_{(4-162)}=,33$, $p>.05$] ve yüksek performans beklentisine sahip olma [$F_{(4-162)}=,50$, $p>.05$] boyutlarındaki davranışları gerçekleştirmelerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri arasında kıdemlerine göre anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 3.

Kıdemlerine Göre Öğretmenlerin Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Değerlendirmelerine İlişkin ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	KT.	sd	KO.	F	p
Vizyon Belirleme ve Geliştirme	Gruplar arası	2,220	4	,555	,45	,774
	Gruplar içi	200,828	162	1,240		
	Toplam	203,049	166			
Entelektüel Uyarım	Gruplar arası	4,472	4	1,118	1,07	,375
	Gruplar içi	169,746	162	1,048		
	Toplam	174,217	166			
Davranış Modeli Oluşturma	Gruplar arası	4,124	4	1,031	1,08	,370
	Gruplar içi	155,042	162	,957		
	Toplam	159,166	166			
Grup Amaçlarının Kabulünü Güçlendirme	Gruplar arası	2,369	4	,592	,58	,678
	Gruplar içi	165,673	162	1,023		
	Toplam	168,041	166			
Bireysel Destek Sağlama	Gruplar arası	1,574	4	,393	,33	,855
	Gruplar içi	190,814	162	1,178		
	Toplam	192,388	166			
Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma	Gruplar arası	2,205	4	,551		
	Gruplar içi	180,308	162	1,113	,50	,739
	Toplam	182,514	166			

Ortaöğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını öğretmenlerin okul müdürleriyle birlikte çalışma sürelerine göre değerlendirmelerinin ANOVA testi sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4.

Birlikte Çalışma Sürelerine Göre Öğretmenlerin Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Değerlendirmelerine İlişkin ANOVA Sonuçları

<i>Boyutlar</i>	<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>KT.</i>	<i>sd</i>	<i>KO.</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
Vizyon Belirleme ve Geliştirme	Gruplar arası	8,124	2	4,062	3,42	,04	A-C
	Gruplar içi	194,925	164	1,189			
	Toplam	203,049	166				
Entelektüel Uyarım	Gruplar arası	2,805	2	1,402	1,34	,26	
	Gruplar içi	171,413	164	1,045			
	Toplam	174,217	166				
Davranış Modeli Oluşturma	Gruplar arası	5,139	2	2,570	2,74	,07	
	Gruplar içi	154,026	164	,939			
	Toplam	159,166	166				
Grup Amaçlarının Kabulünü Güçlendirme	Gruplar arası	5,217	2	2,609	2,63	,08	
	Gruplar içi	162,824	164	,993			
	Toplam	168,041	166				
Bireysel Destek Sağlama	Gruplar arası	6,821	2	3,410	3,01	,05	
	Gruplar içi	185,567	164	1,132			
	Toplam	192,388	166				
Yüksek performans beklentisine Sahip olma	Gruplar arası	6,063	2	3,032			
	Gruplar içi	176,450	164	1,076	2,82	,06	
	Toplam	182,514	166				
A.	0-5 yıl (\bar{x} = 2,88)						
B.	6-10 yıl (\bar{x} = 2,58)						
C.	11 ve üstü yıl (\bar{x} = 2,09)						

Tablo 4'teki bulgulara göre, okul müdürleriyle birlikte çalışma sürelerine göre öğretmenlerin, ortaöğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin "vizyon belirleme ve geliştirme" boyutundaki davranışları gerçekleştirmelerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmuştur [$F_{(2-164)}=3,42$, $p<.05$]. Tukey testi sonucuna göre farkın kaynağı; 0-5 yıl birlikte çalışan öğretmenler (\bar{x} = 2,88) ile 11 ve üstü yıl birlikte çalışan (\bar{x} = 2,09) öğretmenlerin müdürlerinin vizyon belirleme ve geliştirme davranışlarına ilişkin görüşleri arasındaki farktır. Dönüşümcü

liderliğin; entelektüel uyarım [$F_{(4-164)}=1,34$, $p>.05$], davranış modeli oluşturma [$F_{(2-164)}=2,74$, $p>.05$], grup amaçlarının kabulünü güçlendirme [$F_{(4-164)}=2,63$, $p>.05$], bireysel destek sağlama [$F_{(4-164)}=3,01$, $p>.05$] ve yüksek performans beklentisine sahip olma [$F_{(4-154)}=2,82$, $p>.05$] davranışlarını gerçekleştirmelerine ilişkin görüşleri arasında ise anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Ortaöğretim okulu müdürlerinin dönüştürücü liderlik davranışlarını öğretmenlerin branşlarına göre değerlendirmelerinin ANOVA testi sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5.

Branşlarına Göre Öğretmenlerin Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Dönüştürücü Liderlik Davranışlarını Değerlendirmelerine İlişkin ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	KT.	sd	KO.	F	p
Vizyon Belirleme ve Geliştirme	Gruplar arası	7,799	4	1,950	1,62	,17
	Gruplar içi	195,250	162	1,205		
	Toplam	203,049	166			
Entelektüel Uyarım	Gruplar arası	6,632	4	1,658	1,60	,18
	Gruplar içi	167,585	162	1,034		
	Toplam	174,217	166			
Davranış Modeli Oluşturma	Gruplar arası	4,429	4	1,107	1,16	,33
	Gruplar içi	154,736	162	,955		
	Toplam	159,166	166			
Grup Amaçlarının Kabulünü Güçlendirme	Gruplar arası	9,687	4	2,422	2,48	,05
	Gruplar içi	158,354	162	,977		
	Toplam	168,041	166			
Bireysel Destek Sağlama	Gruplar arası	9,067	4	2,267	2,00	,10
	Gruplar içi	183,321	162	1,132		
	Toplam	192,388	166			
Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma	Gruplar arası	5,205	4	1,301	1,19	,32
	Gruplar içi	177,308	162	1,094		
	Toplam	182,514	166			

Tablo 5'deki bulgulara göre, branşlarına göre öğretmenlerin, okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin vizyon belirleme ve geliştirme [$F_{(4-162)}=1,62$, $p>.05$], entelektüel uyarım [$F_{(4-162)}=1,60$, $p >.05$], davranış modeli oluşturma [$F_{(4-162)}=1,16$, $p>.05$], grup amaçlarının kabulünü güçlendirme [$F_{(4-162)}=2,48$, $P<.05$], bireysel destek sağlama [$F_{(4-162)}=2,00$, $p>.05$] ve yüksek performans beklentisine sahip olma [$F_{(4-162)}=1,19$, $p >.05$] boyutlarındaki liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Ortaöğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının alt boyutları arasındaki ilişki Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6.

Dönüşümcü Liderlik Boyutları Arasındaki İlişki

<i>Boyutlar</i>	2.	3.	4.	5.	6.
1.Vizyon Belirleme ve Geliştirme	,84(**)	,86(**)	,83(**)	,85(**)	,80(**)
2. Entelektüel Uyarı		,85(**)	,83(**)	,85(**)	,84(**)
3.Davranış Modeli Oluşturma			,84(**)	,87(**)	,85(**)
4. Grup Amaçlarının Kabulünü Güçlendirme				,86(**)	,83(**)
5.Bireysel Destek Sağlama					,90(**)
6. Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma					

** $p<.01$

Dönüşümcü liderlik boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; dönüşümcü liderliğin boyutları arasında yüksek düzeyde olumlu yönde bir ilişki olduğu Tablo 6'da görülmektedir. En düşük ilişki, dönüşümcü liderliğin “yüksek performans beklentisine sahip olma” boyutu ile “vizyon belirleme ve geliştirme” boyutu arasında (.80) iken en yüksek ilişki, “bireysel destek sağlama” boyutu ile “yüksek performans beklentisine sahip olma” (.90) boyutu arasındadır. Dönüşümcü liderliğin diğer boyutları arasında da olumlu yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Bu durum, dönüşümcü liderlik boyutlarındaki davranışların birbirleri ile yüksek

düzyeyle ilişkili olduğunun göstergesi olarak yorumlanabilir. Ayrıca, okul müdürlerinin dönüşümcü lider olabilmeleri için bütün boyutlardaki davranışları gerçekleştirmelerinin gerektiği söylenebilir.

Tartışma ve Sonuç

Araştırma bulgularına göre, ortaöğretim okulu müdürleri dönüşümcü liderliğin bütün boyutlarındaki davranışları “ara sıra” düzeyinde gerçekleştirmektedirler. Bu bulgu, Karip’in (1998) ve Cemaloğlu’nun (2007b) okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin elde ettikleri bulgularla tutarlıdır. Ancak Eryılmaz (2006) okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını daha üst düzeyde “oldukça” gerçekleştirdiklerini bulmuştur. Araştırmanın bu bulgusu Eryılmaz’ın bulgusundan farklıdır. Bu bulgulara göre öğretmenlerin, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeylerini yeterli düzeyde bulmadıkları söylenebilir. Çünkü öğretmenler liderlik davranışı olarak, bir müdürün her gün öğretim ve öğrenme aktiviteleriyle ilgili olmasını algılamaktadırlar (Barnett, McCormick ve Connors, 2001). Öğretmenler, okul müdürlerinin zamanlarının büyük kısmını idari işlere ayırmaları nedeniyle ortaöğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını düşük düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünüyor olabilirler.

Ortaöğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderliğin bütün boyutundaki davranışlarını öğretmenlerin değerlendirmelerinde cinsiyet anlamlı fark oluşturuvcu bir etkidir. Vizyon belirleme ve geliştirme, entelektüel uyarım, davranış modeli oluşturma, grup amaçlarının kabulünü güçlendirme, bireysel destek sağlama ve yüksek performans beklentisine sahip olma boyutlarındaki davranışlara ilişkin kadın öğretmenlerin görüşleri erkek öğretmenlerinkinden daha olumludur. Bunun nedeni, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha duygusal olmaları, kendi ihtiyaçlarının, bireysel farklılıklarının dikkate alınmasının onları daha fazla memnun etmesi olabilir. Eraslan (2002) da dönüşümcü liderliğin bütün boyutlarındaki davranışlara ilişkin öğretmen görüşleri arasında cinsiyete göre anlamlı fark bulurken, Oran (2002), Çobanoğlu (2003), Eryılmaz (2006) ve Çetiner (2008) okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya koymuşlardır. Bu durumda, araştırmanın bulguları literatürdeki bazı bulgularla tutarlı iken bazı bulgularla çelişmektedir.

Ortaöğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin bütün boyutlarındaki davranışları gerçekleştirmelerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında kıdemlerine göre anlamlı fark yoktur. Bu bulgu dönüşümcü liderlik davranışlarını değerlendirmede öğretmenlerin kıdemlerinin ayırt edici bir etken olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Eraslan (2002) ve Çetiner (2008) okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını değerlendirmede öğretmenlerin kıdemlerini fark oluşturan bir etken olarak bulmuşlardır. Cemaloğlu (2007b) da yaptığı çalışmada “bireysel destek sağlama” boyutundaki müdür davranışlarını öğretmenlerin değerlendirmelerinde kıdemlerine göre anlamlı fark bulmuştur. Bu araştırma bulgusu Eraslan, Çetiner ve Cemaloğlu'nun bu boyuttaki bulgusunu desteklememektedir. Ancak Cemaloğlu'nun diğer boyutlara ilişkin bulguları ile araştırmanın bulguları tutarlıdır.

Ortaöğretim okul müdürlerinin, vizyon belirleme ve geliştirme davranışlarını okul müdürleriyle birlikte çalışma sürelerine göre öğretmenlerin değerlendirmelerinde anlamlı fark vardır. Bu fark, 0-5 yıl ile 11 ve üstü yıl müdürle birlikte çalışan öğretmenlerin görüşlerindeki farklılıktan kaynaklanmaktadır. Dönüşümcü liderliğin diğer boyutlarındaki; entelektüel uyarım, davranış modeli oluşturma, grup amaçlarının kabulünü güçlendirme, bireysel destek sağlama ve yüksek performans beklentisine sahip olma, liderlik davranışlarını değerlendirmelerinde okul müdürleriyle birlikte çalışma süresi anlamlı bir fark oluşturmamaktadır. Öğretmenlerin ortaöğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin, vizyon belirleme ve geliştirme davranışları hariç diğer boyutlarındaki davranışlarını değerlendirmelerinde okul müdürleriyle birlikte çalışma sürelerinin etkisinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Eryılmaz (2006) okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen algılarının, öğretmenlerin müdürleriyle çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini bulurken, Çetiner (2008) müdürle birlikte çalışma süresinin müdürün dönüşümcü liderlik davranışlarını değerlendirmede fark oluşturan bir etken olmadığını belirlemiştir. Bu araştırmanın vizyon belirleme ve geliştirme boyutuna ilişkin bulgular, Eryılmaz'ın bulgularını desteklerken diğer boyutlara ilişkin bulgular Çetiner'in bulgularını desteklemektedir.

Okul müdürlerinin vizyon belirleme ve geliştirme, entelektüel uyarım, davranış modeli oluşturma, grup amaçlarının kabulünü güçlendirme, bireysel destek sağlama ve yüksek performans beklentisine sahip olma liderlik davranışlarını öğretmenlerin değerlendirmelerinde bransa göre anlamlı bir fark yoktur. Bu sonuç, müdürlerin dönüşümcü liderliğin bu boyutlarındaki davranışlarını

değerlendirmelerinde öğretmenlerin branşlarının anlamlı fark oluşturuca etken olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Eryılmaz (2006) ve Cemaloğlu da (2007b) araştırmalarında branşlarına göre anlamlı fark bulmazken Çetiner (2008) anlamlı fark bulmuştur. Elde edilen bulgu literatürdeki bazı bulgularla tutarlı iken bazıları ile çelişmektedir.

Dönüşümcü liderliğin boyutları arasında olumlu yönde ve yüksek düzeyde ilişki vardır. Her bir boyuttaki davranışların geekleştirilmesini öğretmenler dönüşümcü lider için gerekli görüyor olabilirler. Oran (2002) ve Cemaloğlu (2007a) dönüşümcü liderliğin boyutları arasında yüksek düzeyde anlamlı ilişki bulmuştur. Araştırmanın bulguları literatür ile uyumludur. Ayrıca, Korkmaz (2006) dönüşümcü lideri; vizyon ve misyon yaratan, grupları harekete geiren ve örgütsel değişim üzerine yoğunlaşan bireyler olarak nitelendirmiştir. Öğretmenler bu düşünceyi destekledikleri için ilişki yüksek ve anlamlı çıkmış olabilir.

Araştırma ile elde edilen sonuçlar şöyledir:

Okul müdürleri dönüşümcü liderlik davranışlarını yüksek düzeyde geekleştirmemektedirler. Ortaöğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin tüm boyutlarındaki davranışları geekleştirmelerini öğretmenlerin değerlendirmelerinde cinsiyet önemli bir etkidir. Kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin tüm boyutlarındaki davranışları geekleştirmelerine ilişkin daha olumlu bir düşünceye sahiptirler.

Ortaöğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin tüm boyutlarındaki davranışları geekleştirmelerini öğretmenlerin değerlendirmelerinde kıdem ve branşları etkili değerildir. Ortaöğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin “vizyon belirleme ve geliştirme” boyutundaki davranışları geekleştirmelerini öğretmenlerin değerlendirmelerinde birlikte çalışma süreleri etkili olurken, diğer boyutlardaki davranışları geekleştirmeyi değerlendirmede etkili değerildir. Dönüşümcü liderliğin bütün boyutları arasında yüksek düzeyde olumlu ilişki vardır. Okul müdürlerinin dönüşümcü lider olabilmeleri, dönüşümcü liderliğin tüm boyutlarındaki davranışları yüksek düzeyde geekleştirmelerine bağlıdır.

Bulgu ve sonuçlara dayalı olarak, okul müdürleri dönüşümcü liderliğin tüm boyutlarındaki davranışları düşük düzeyde geekleştirmektedirler. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını daha üst düzeyde geekleştirebilmeleri için hizmet içi eğitime alınmaları uygun olabilir. Ayrıca, müdürler yapmış oldukları çalışmaları öğretmenlerle daha etkili bir şekilde

paylaşabilirler. Dönüşümcü liderliğin boyutları arasında yüksek düzeyde ilişki bulunduğundan, Milli Eğitim Bakanlığı öğretmenlerin de dönüşümcü liderlik konusunda eğitimden geçirilmelerini sağlayarak geleceğin okul müdürlerinin bu boyutlardaki davranışları daha üst düzeylerde gerçekleştirmelerine katkıda bulunabilir. Bu araştırma Burdur İl merkezindeki ortaöğretim okulları ile sınırlı tutulmuştur. Araştırma daha kapsamlı olarak; bölgesel ya da tüm Türkiye genelinde ve farklı öğretim kademelerinde yapılabilir.

Kaynaklar

- Akbaba Altun, S. (2002). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderliğe verdikleri önem ve uygulama düzeyleri. İnternette 01 Temmuz 2007 tarihinde alınmıştır. <http://ilkogretim-online.org.tr/vol2say1/v02s01b.htm>
- Allix, M. Nicholas. (2000). Transformational leadership, democratic or despotic?. *Educational Management & Administration*, 28(1).
- Barnett, K., McCormick, J. ve Connors, R. (2001). Transformational leadership in school- panacea, placebo or problem?. *Journal of Education Administration*, 39 (1), 24-46.
- Bass, B. M. ve Avolio, B.J. (1995). *Multifactor leadership questionnaire for research*. Mind Garden, Palo Alto, California.
- Bass, B. M. ve Avolio, B.J. (1997). *Transformational leadership: a response to critiques*. Academic Press, New York.
- Bass, B. M. ve Steidlmeier, P. (1999). *Ethics, character, and authentic, transformational leadership behaviour*. *Leadership Quarterly*, 10 (2).
- Black, J.S. ve Porter, L.V. (2000). *Management: Meeting new challenge*. New Jersey, Prentice-Hall.
- Buluç, B. (2009). İlköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 34 (153), 71–86.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2007a). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33: 77–87.
- Cemaloğlu, N. (2007b). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5 (1), 73–112.

- Chermers, M. (1997). *An integrative theory of leadership*. University of California. Santa Cruz: USA.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16, 423–442.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çetiner, A. (2008). *İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri (Burdur İli örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, SDÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Çobanoğlu, F. (2003). *İlköğretim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Demir, K. (2008) Transformational leadership and collective efficacy: The moderating roles of collaborative culture and teachers' self –efficacy. *Eurasian Journal of Educational Research*, 33, 93–112.
- Dubrin, A. J. (2006). *Leadership, research, findings, practice and skills*. USA: Houghton.
- Eraslan, L. (2002). *Liderlikte post modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik*. İnternette 15 Haziran 2008 tarihinde alınmıştır. http://www.insanbilimleri.com/makaleler/sosyoloji/liderlikte_post_modern.htm.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Eren, E. (2000). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Basım.
- Eryılmaz, F. (2006). *Endüstri meslek lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri (Ankara İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayıncılık.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, Yıl:4, Sayı: 16, Güz.
- Keçecioglu, T. (1998). *Liderlik ve liderler*. İstanbul: Kal-Der Yayınları.

- Korkmaz, M. (2006). Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 12 (46), 199–226.
- Korkmaz, M. (2007). Örgütsel sağlık üzerinde liderlik stillerinin etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 49, 57–91.
- Liontos, L. B. (1992). Transformational leadership. ERIC Document No. ED347636). İnternette 08 Temmuz 2008 tarihinde alınmıştır. http://www.ericfacility.net/databases/ERIC_Digests/ed347636.html.
- Miner, J. B. (1992). *Industrial-organizational psychology*. McGraw Hill Inc.: New York
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership theory and practice*. Sage Publication: London
- Oran, N. (2002). *İlköğretim ve ortaöğretim okul yöneticilerinin dönüşümsel önderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Ün. SBE, Edirne.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde örgütsel yenileşme* (4. Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Özeralli, N. (2003). *Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness*. İnternette 17 Temmuz 2008 tarihinde alınmıştır. <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/01437730310494301>.
- Selçuk, Z. (2004). Talim ve Terbiye Kurulu Başkanı Prof. Dr. Ziya Selçuk'la söyleşi. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, Ağustos-Eylül, Yıl: 5, Sayı: 54–55.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği* (2. Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.

THE PERSPECTIVE OF THE TEACHERS TOWARDS THE SECONDARY SCHOOL DIRECTORS' PERFORMING THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP BEHAVIOURS

Ali TAŞ* **Azime ÇETİNER****

Introduction

The purpose of this study is to determine teachers' views of secondary education school principals' transformational leadership practices. Transformational leadership is a contemporary leadership approach which has been the focus of many studies since the early 1980s (Keçecioğlu, 1998; Northouse, 2004). According to Bass and Steidlmeier (1999), achieving transformational leadership depends on the degree to which principals help the followers become aware of what is right, good and beautiful, address their need for success and self-actualization, aid in their moral maturity and renounce personal interests for the benefit of the followers, group, organization or society.

Researchers have proposed numerous dimensions related to transformational leadership. However, the six dimensions of transformational leadership described by Jantzi and Leithwood (1996) were employed in this study. These dimensions are; 1. Identifying and developing a vision, 2. Facilitating individual support, 3. Intellectual stimulation, 4. Strengthening acceptance of group aims, 5. Forming a behavior model, and 6. Expectation of high performance (Çelik, 2007).

Determining teachers' views of the degree to which primary education school principals display leadership behaviors in primary education institutions, which are in the process of curriculum change, may provide an opportunity to explore principals' insufficient and adequate behaviors and thus further develop the adequate behaviors and work on insufficient behaviors to become sufficient. Being able to display behaviors described by the transformative leadership dimensions may facilitate particularly curriculum change efforts and, on a broader scale, it may help more effective and modern practices to materialize in these schools.

Address for correspondence: *Yrd. Doç. Dr., MAKÜ. Eğitim Fakültesi-Burdur, alitas@mehmetakif.edu.tr
** EYTPE Yüksek Lisans Öğrencisi, azimece@yahoo.com

Method

This study is a descriptive survey model. The data of the study were obtained through the “Transformational leadership scale” developed by the researchers. The study group was comprised of 230 teachers working in formal secondary education schools in central Province of Burdur. 170 of the scales were responded. 87 male and 80 female teachers participated in the study. Factor analysis was administered to establish construct validity of the scale with the collected data and a scale form of 34 items was constructed. The scale consisted of two components. The first component included questions related to personal information, and the second component covered questions related to the behaviors in the six dimensions of transformational leadership. The scale had 5-scale Likert type items allowing to indicate: 1 (Totally Disagree) to 5 (Totally agree). The reliability of the scale was tested with Cronbach’s Alfa coefficient and all dimension values were found between .82 and .91.

The data analysis procedures for independent sample groups involved frequency (f), arithmetic means (\bar{x}) and t-tests, and the procedures for independent samples involved one way analysis of variance (ANOVA). For the analysis of relationships, the correlation (r) technique was used. The degree of significance was set at 0.05.

Findings

The teachers indicated that they “sometimes” agree that school principals display behaviors related to transformational leadership dimensions. The arithmetic mean values of teacher views regarding the degree that school principals realize transformational leadership behaviors range between 2.6 and 2.9. There is a significant difference between male and female teachers with respect to their evaluation of all the dimensions of transformational leadership behaviors displayed by secondary school principals. The female teachers’ mean value was found to be higher than male teachers mean value in their evaluation of principals’ realization of all the dimensions of transformational leadership behaviors. There is no significant difference between teachers’ views according to their seniority and branch regarding secondary school principals’ transformational leadership behaviors. There is no significant difference between teachers according to their period of work with the principals in their evaluation of school principals’ behaviors related to, intellectual stimulation, forming a role model, strengthening acceptance of group aims,

providing individual support and having high performance expectations. However, a significant difference was found in their evaluation of behaviors of “identifying and developing a vision” dimension according to teachers’ branches. A high level positive relationships was found among all the dimensions of leadership.

Discussion

Teachers’ views of secondary school principals’ display of transformational leadership behaviors were found to be at the level of “sometimes” in all the dimensions. The finding in this study is consistent with Karip’s and Cemaloğlu’s but inconsistent with Eryılmaz’s studies. There is a significant difference between genders in teachers’ evaluation of secondary school principals’ transformational leadership behaviors related to the dimensions of identifying and developing a vision, intellectual stimulation, forming a role model, providing individual support and having high performance expectations. The mean value of female teachers’ views is higher than the mean value of male teachers’ views. Eraslan (2002) also found a significant difference between the views of male and female teachers regarding all the dimensions of transformational leadership. Oran (2002) and Eryılmaz (2006) found that there was no significant difference between genders in their perception of school principals’ transformational leadership characteristics.

There was no significant difference found between evaluation of teachers of secondary principals’ leadership behaviors in the dimensions of identifying and developing a vision, intellectual stimulation, forming a role model, strengthening of acceptance of group aims, providing individual support and having high performance expectations according to teachers’ seniority.

There is no significant difference between teachers’ evaluation of school principals’ leadership behaviors of identifying and developing a vision, intellectual stimulation, forming a role model, strengthening acceptance of group aim, providing individual support and having high performance expectations according to teachers’ period of work with school principals. But there is significant difference between teachers’ evaluation of school principals’ leadership behaviors of identifying and developing a vision. Eryılmaz (2006) also found that teacher perceptions of school principals’ transformational leadership characteristics did not significantly differ with respect to teachers’ period of work with the same administrator.

There is no significant difference between teachers of branch with respect to their views on secondary education principals’ leadership behaviors.. Çetiner (2008)

found a significant difference between the views of primary school teachers of school principals' transformational leadership. However, Eryılmaz (2006) found that teachers' subject matter is not a factor in the perception of transformational leadership behavior. There is a high level and positive relationship among all the dimensions of transformational leadership. Oran (2002) and Cemaloğlu (2007a) also found a significant relationship between dimensions of transformational leadership.

In light of the findings and conclusions of the study, it may be appropriate to suggest that school principals should be provided with in-service training in order to facilitate them to realize transformational leadership behaviors at a higher level. Principals can share their work with teachers more effectively. Since there is a high level of relationship between the dimensions of transformational leadership, the Ministry of National Education can help future school principals realize behaviors in these dimensions at higher levels by providing teachers with education on leadership.